

# รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครู ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน\*

## A Model of Education Management for Teacher's Empowerment In Elementary Schools Under the Office of The Basic Education Commission

บรรเจิด อุ่นมณีรัตน์<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และครูมีความต้องการได้รับการเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 11 องค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาโครงสร้างของโรงเรียน การวางระบบงาน การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเสริมศักยภาพ การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ การสร้างบรรยากาศการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และภาวะผู้นำในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน (3) เมื่อนำรูปแบบไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงพบว่าสามารถทำให้ครูมีพลังอำนาจในการทำงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ (4) ผลการประเมินรูปแบบพบว่า ในภาพรวมรูปแบบมีความถูกต้องเหมาะสมเป็นประโยชน์และเป็นไปได้ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** การเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน, การบริหารจัดการศึกษา, ประถมศึกษา, รูปแบบ

### Abstract

The purpose of this research was to propose a Model of Education Management for Teacher's Empowerment in Elementary schools under Office of The Basic Education Commission. The data was

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

\*เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ปีการศึกษา 2552

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์

analyzed using standard statistical methods, to find frequency distribution, percentages, means, standard deviations and t-test The research findings were as the following (1) According to the recent condition of elementary schools, the overall of teacher's empowerment was in the moderate level and the needs for the overall teacher's empowerment were in high level. (2) The model of education management for teacher's empowerment had 11 factors: sharing consensus vision, developing school structure, setting working system, creating motivation, encouraging potentiality, promoting and developing cooperation, creating working atmosphere, evaluating working performance, communicating, adjusting culture and empowering leadership. (3) After applying the model in the real situations, it was found that the teacher's empowerment was significantly high at level .01 (4) The overall opinions on the evaluation of a model was in high level.

**Keywords:** Empowerment, management, elementary, model

## ความนำ

การเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน (empowerment) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร จัดว่าเป็นเครื่องมือใหม่ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้คล่องตัวและเติบโตขึ้น (Scott & Jaffe, 1991, p. 9) ในสถานศึกษาผู้ปฏิบัติงานที่สำคัญก็คือครู ดังนั้น เป้าหมายที่สำคัญของการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานในโรงเรียนก็คือครู ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรนำแนวคิดเรื่องการเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน (empowerment) มาพัฒนาครู เพราะการเพิ่มพลังอำนาจ (empowerment) เป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์กร โดยการให้อำนาจและการให้โอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพของตนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์กรต้องการออกมา จนสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในทุกองค์กร ทั้งนี้เพราะในการทำงานไม่ว่าหน่วยงานใดก็ตามสิ่งสำคัญของทุกหน่วยงานคือ ให้นุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ (อติพร ทองหล่อ, 2546) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ในปัจจุบันที่สภาวะการของบ้านเมืองกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาระของครูจึงมีเพิ่มขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะครูในระดับประถมศึกษาที่ต้องปฏิบัติงานทั้งด้านการสอนและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย พันธกิจที่ยิ่งใหญ่นี้เป็นสิ่งบ่งชี้ว่า ครูต้องได้รับการเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน

การที่ครูจะมีพลังอำนาจการทำงานหรือไม่นั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ทั้งด้านบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวกำหนด (Conquer & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990 & Spreitzer, 1995) เช่น การศึกษาในองค์กรอุตสาหกรรมพบว่าโครงสร้างทางสังคมได้แก่ ความคลุมเครือในบทบาท การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพลังอำนาจทำงานของบุคลากร ในขณะที่ปัจจัยบุคลิกภาพได้แก่ การเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพลังอำนาจทำงานของบุคลากร (Spreitzer, 1995) เช่นเดียวกับการศึกษาในโรงเรียนพบว่า สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเช่น บรรยากาศภายในโรงเรียน การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับพลังอำนาจทำงานของครู นอกจากนี้ Conquer & Kanungo (1988, p. 478) ได้ทำการศึกษาพบว่า ภาวะ

ผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่แสดงต่อพนักงาน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน

การบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานให้ครูจึงมีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้ครูมีพลังอำนาจในตนเอง สามารถพัฒนาทักษะความสามารถของตนได้อย่างมีเป้าหมาย โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินชีวิต ตลอดจนสภาพสังคมและการเมือง (Beck, 1992) ทำให้บุคคลตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังส่งผลให้องค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียว มีการยอมรับนับถือกันทุกระดับ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน (Tebbit, 1993) แต่จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการศึกษาระดับพื้นฐานพบปัญหาที่สำคัญคือ ครูได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน ครูมีภาระงานเกินกำลังความสามารถหรือชอบที่จะทำงานตามลำพังมากกว่าการทำงานเป็นทีม บางกรณีครูไม่ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจอย่างแท้จริง ขาดการสนับสนุนปัจจัย เทคโนโลยี ทรัพยากร ขาดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความสามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวส่งผลกระทบโดยตรงต่อพลังอำนาจการทำงาน (สมชาย บุญศิริเกษ, 2545) จากปัญหาดังกล่าวในการบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีโจทย์สำคัญที่ต้องได้รับคำตอบที่มีความหมายและความชัดเจนว่า ทำอย่างไรจึงจะบริหารจัดการให้ครูเกิดพลังอำนาจการทำงาน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย 4 ประการดังนี้

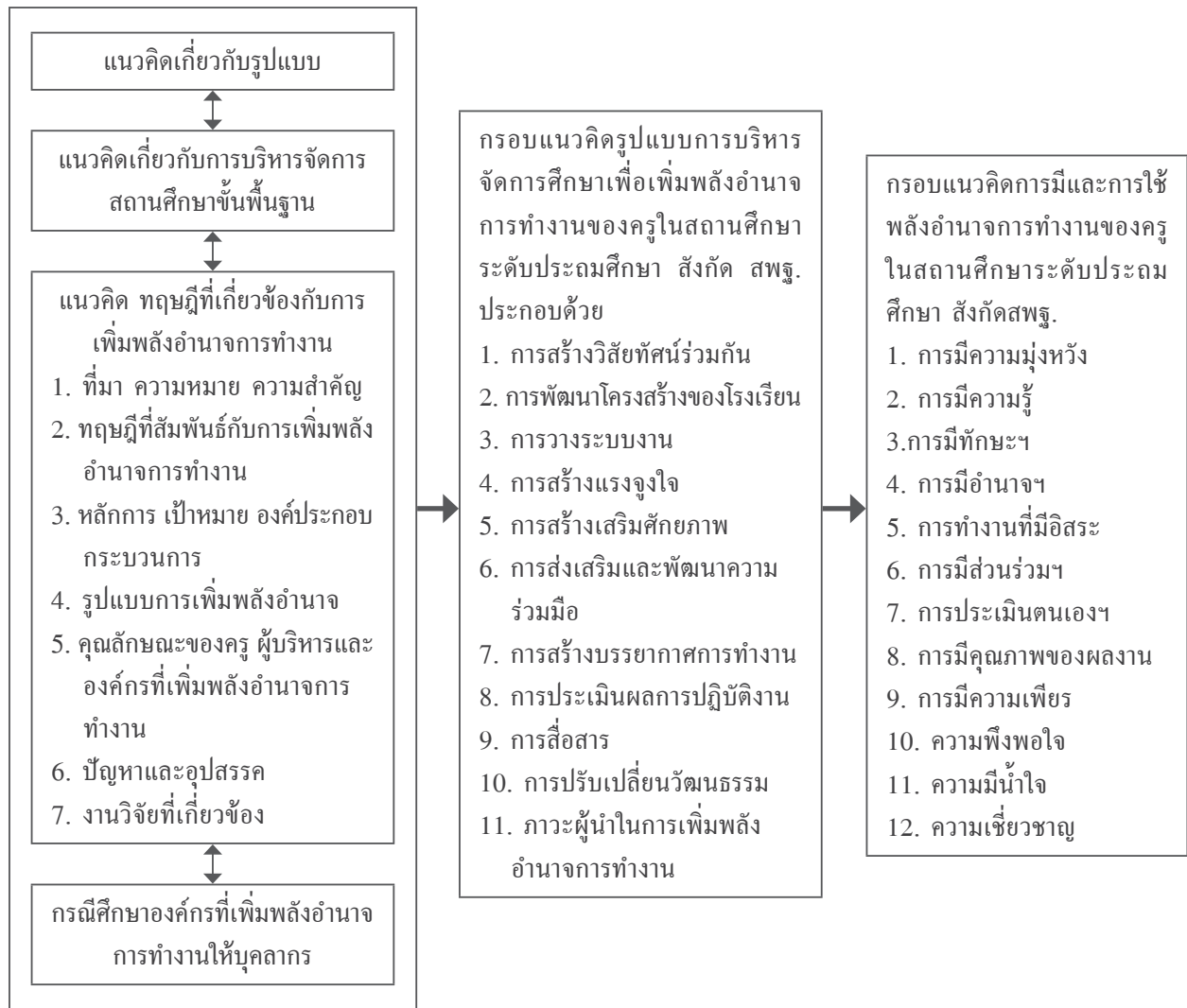
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบบรรยาย (descriptive research) ด้วยการออกแบบการวิจัยทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย เกี่ยวกับการเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน หน้าที่และภารกิจการบริหารงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเรื่องการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของ Conger & Kanungo (1988) Thomas & Velthouse (1990) Scott & Jaffe (1991)

Blase & Blase (1994) Kinlaw (1995) Blanchard, Carlos & Randolph (2001) Wood (2001) Wall & Leach (2002) Daft (2002) Evan & Dean (2003) World Bank (2003) Potter (2004) และคนอื่นๆ

1.2 ศึกษาหน้าที่และภารกิจการบริหารงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากหนังสือการบริหารจัดการยุคใหม่ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

1.3 ศึกษา Best Practices องค์กรที่เพิ่มพลังอำนาจการทำงานให้บุคลากร จำนวน 5 บริษัท ประกอบด้วย องค์กรศึกษาที่ 1 General Electric โดยการบริหารงานของ Jack Welch องค์กรศึกษาที่ 2 สเปนซ์ (ไทยแลนด์)

จำกัด โดยการบริหารงานของคุณยุทธนา เหมมังกร กรณีศึกษาที่ 3 บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษาที่ 4 บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด (TAF) และ กรณีศึกษาที่ 5 บริษัท ไทโอเลฟีน จำกัด (มหาชน)

1.4 นำผลการศึกษาที่ได้มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร

2. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

2.1 การสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการของครูในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน ประชากร ได้แก่ ครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 380,312 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มหลายขั้นตอนที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Yamane (1970, p. 886) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครู

2.2 การสัมภาษณ์ครูต้นแบบด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ คุณลักษณะของครู และองค์ประกอบในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ ครูต้นแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามประกาศยกย่องเกียรติคุณโดยสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา จำนวน 328 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยให้กระจายตามภูมิภาค จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์ครูต้นแบบด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

3.1 การกำหนดส่วนประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 3 ส่วนคือ (1) ส่วนนำ (2) องค์ประกอบและสาระสำคัญของรูปแบบ และ (3) หลักการและแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

3.2 การจัดทำรูปแบบฉบับร่างโดยการนำผลที่ได้จากการศึกษาเรื่องการเพิ่มพลังอำนาจและผลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มากร่างองค์ประกอบของรูปแบบได้ 11 องค์ประกอบ

3.3 การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการด้านการเพิ่มพลังอำนาจและการบริหารการศึกษา จำนวน 9 คน กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน และกลุ่มครู จำนวน 4 คน ได้มาโดยวิธีเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบ

3.4 การปรับปรุงรูปแบบ โดยพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้รูปแบบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด

4. การทดลองใช้และศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบประกอบด้วย

4.1 การทดลองใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 8 โรงเรียน ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2552 เป็นระยะเวลา 3 เดือน ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2552 ถึงเดือนมกราคม 2553

4.2 การศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบด้วยการเปรียบเทียบพลังอำนาจของครูในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างทดลองใช้รูปแบบก่อนและหลังการใช้รูปแบบ โดยใช้แบบสอบถามวัดพลังอำนาจการทำงานของครูเปรียบเทียบกับค่าสถิติ t-test แบบ dependence

ประชากรได้แก่ ครูในสถานศึกษาที่ทดลองใช้รูปแบบทั้ง 8 โรงเรียน รวม 100 คน

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามวัดพลังอำนาจการทำงานของครู

4.3 การประชุมกลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อรูปแบบ หลังการทดลองใช้รูปแบบโดยจัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษาและตัวแทนครูโรงเรียนละ 2 คน รวม 24 คน

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบบันทึกการประชุมเพื่อประเมินรูปแบบ

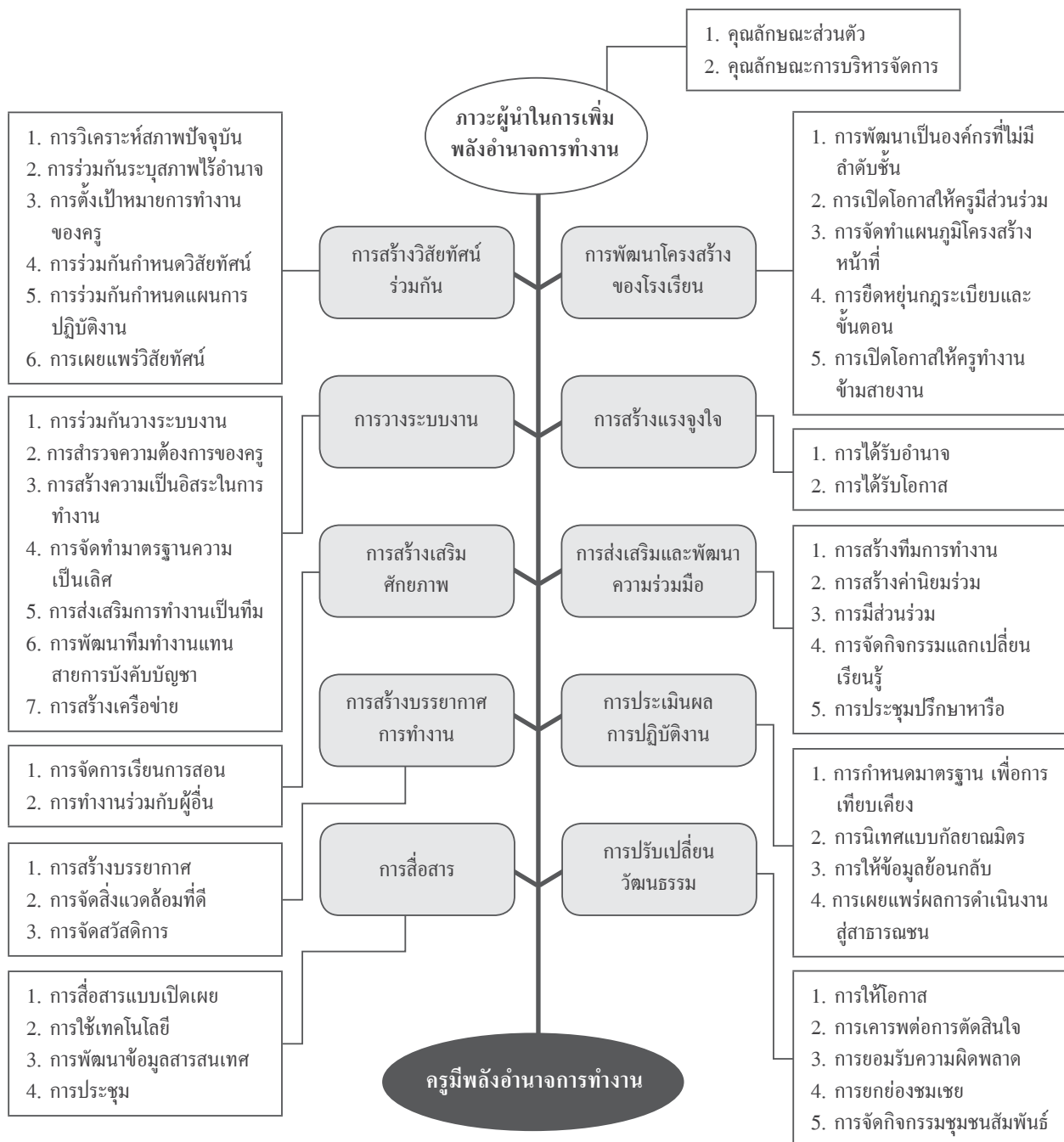
5. การประเมินรูปแบบ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ทดลองใช้ทั้ง 8 โรงเรียน รวมจำนวน 108 คนตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ของรูปแบบ

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามเพื่อการประเมินรูปแบบ

## ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง และครูมีความต้องการให้ดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการของครูเกี่ยวกับการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีความแตกต่างทางสถิติมากที่สุด 3 ลำดับแรกได้แก่ (1) คุณลักษณะสถานศึกษา (2) คุณลักษณะครู และ (3) ด้านการนำ

2. ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (1) ส่วนนำ (2) องค์ประกอบและสาระสำคัญของรูปแบบ และ (3) หลักการและแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มีรายละเอียด ดังนี้



**ภาพ 2** รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบของโรงเรียนที่ทดลองใช้จำนวน 8 โรงเรียนพบว่า

3.1 หลังการทดลองใช้รูปแบบครูมีพลังอำนาจการทำงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

3.2 ผลการประชุมกลุ่มเพื่อสรุปผลการทดลองใช้พบว่า สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองใช้รูปแบบทั้ง 8 โรงเรียน สามารถบริหารจัดการศึกษาตามรูปแบบได้ตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา

4. ผลการประเมินรูปแบบพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านความเป็นประโยชน์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนั้นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตามลำดับดังนี้ ด้านความความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง



## การอภิปรายผล

1. จากการที่ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันและความต้องการของครูเกี่ยวกับการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้อาจเกิดจากสาเหตุหลายประการทั้งด้านผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบรรยากาศของสถานศึกษาดังผลการสัมภาษณ์ครูต้นแบบด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่พบว่าปัญหาการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูมีสาเหตุจากผู้บริหารสถานศึกษา จากตัวครูเอง และจากบรรยากาศของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย บุญศิริเกสซ์ (2545, หน้า 56) และ Moyly, Smith & Sankaran (1999, pp. 126-128) ได้ทำการศึกษาและสรุปว่าสิ่งที่ปัญหาอุปสรรคและขั้นตอนการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษามีหลายประการ เช่น บุคลากรขาดความพร้อม บรรยากาศที่ไม่เหมาะสม โครงสร้างและระบบบริหารองค์กรไม่เอื้ออำนวย ขาดทรัพยากร เทคโนโลยี ขาดการสนับสนุนที่เหมาะสมเพียงพอ และการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2. รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริงประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Tebbitt (1993) ที่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการ เพิ่มพลังอำนาจการทำงานขององค์กร วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรมิใช่เพียงสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องให้การยอมรับ ส่งเสริมค่านิยม และความสำคัญของบุคคลในองค์กรด้วย รวมทั้งความคาดหวังของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานออกมาดีและเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ

องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาโครงสร้างของโรงเรียนสอดคล้องกับแนวคิดของ Kinlaw (1995, pp. 23-35) ที่กล่าวถึงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (adjust

the organization's structure) ว่าเพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและลดสิ่งที่ครอบงำการสร้างสรรคของผู้ปฏิบัติงาน และวางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด

องค์ประกอบที่ 3 การวางระบบงานสอดคล้องกับแนวคิดของ Blase & Blase (1994, p. 18) ที่ให้ความสำคัญในเรื่องโครงสร้างและการจัดระบบในสถานศึกษา เพื่อช่วยให้ครูทำงานได้ดีที่สุด

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างแรงจูงใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ Harvery & Drole (1994, p. 127) ที่กล่าวว่าไว้ว่าต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวกเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ตัวบุคคลด้วย โดยให้ทำงานสำคัญ มีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม และสร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างเสริมศักยภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Evan & Dean (2003, pp. 266-271) ที่ให้ความสำคัญในการสร้างเสริมศักยภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานไว้ว่าผู้บริหารต้องแน่ใจว่าบุคลากรมีศักยภาพสูง (ensure that employee are capable) บริษัทไม่สามารถเพิ่มพลังอำนาจได้หากบุคลากรมีสมรรถนะต่ำ การเพิ่มพลังอำนาจนั้นบุคลากรจะต้องมีทั้งทักษะทางด้านวิชาการ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนทักษะการแก้ปัญหา

องค์ประกอบที่ 6 การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ สอดคล้องกับแนวคิดของ Blasé & Blasé (1994, pp. 52-55) ที่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก ดังที่ได้กล่าวถึงหลักการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานไว้ว่า ต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหารให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ ให้โอกาสบุคลากรพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความยืดหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน และเสริมสร้างความ



สมัครใจในการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 7 การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของคณยุทธนา เหมมังกร แห่งบริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด (AMD) ที่ได้รับรางวัล Best Employee in Asia ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ท่านกล่าวว่าสิ่งที่สำคัญที่ทำให้ได้รับรางวัลคือ ความสามารถที่จะใส่ใจและรักษามูลค่าที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศการทำงาน

องค์ประกอบที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิด Jack Welch ที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งเป็น CEO ของ General Electric ที่มีความเห็นว่สิ่งที่โหดร้ายที่สุดที่บริษัทจะพึงกระทำต่อพวกพนักงานได้คือการงดเว้นไม่ป้อนกลับข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาในระยะแรกของการทำงานของพวกเขา ถ้าพนักงานคนหนึ่งไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง และมีโอกาสรู้ตัวแต่เนิ่นๆ เขาก็จะมีเวลามากพอที่จะปรับตัวหรือเปลี่ยนงานให้ตรงกับตนเอง

องค์ประกอบที่ 9 การสื่อสาร สอดคล้องกับแนวคิดของ Blanchard; Carlos; & Randolph (2001) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องข้อมูลข่าวสารโดยกล่าวว่าข้อมูลข่าวสารเป็นกุญแจดอกที่หนึ่งในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานเป็นดอกที่มีความสำคัญมากเพราะจะเป็นเครื่องมือสำหรับการเพิ่มพลังอำนาจทั้งองค์กร

องค์ประกอบที่ 10 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Potter (2004) ที่ให้ความสำคัญเรื่องของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและเสนอแนวทางการดำเนินงานไว้ว่า (1) ชื่นชมกับความสำเร็จของพวกเขา (2) ให้ความไว้วางใจแก่พวกเขา (3) ยอมรับในความผิดพลาดของพวกเขา และ (4) ปฏิบัติต่อพวกเขาแบบมีศักดิ์ศรีและให้เกียรติแก่พวกเขา

องค์ประกอบที่ 11 ภาวะผู้นำในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Kinlaw (1995) ที่ได้กล่าวไว้ว่า หากผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นตั้งใจและไม่เข้าใจแนวคิดของการเพิ่มพลังอำนาจก็ไม่สามารถ

เพิ่มพลังอำนาจในองค์กรได้

3. จากผลการทดลองใช้รูปแบบที่พบว่า ครูพลังอำนาจการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะในการทดลองใช้รูปแบบได้มีการออกแบบการทดลองใช้อย่างเป็นขั้นตอน และมีการแจ้งแผนการประเมินพลังอำนาจการทำงานของครูหลังจากทดลองใช้รูปแบบเป็นเวลา 3 เดือน ทั้งนี้การที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ร่วมกันวางแผนการทำงานร่วมกันทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง

4. จากผลการประเมินรูปแบบที่พบว่า ในภาพรวมรูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นประโยชน์และเป็นไปได้ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาแบบ ดังที่ Keeves (1988, pp. 589-860) และ วิสุทธิ์ วิจิตรพิชราภรณ์ (2547, หน้า 14) ได้กล่าวถึงการพัฒนาแบบว่าอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งในการสร้างรูปแบบผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน จากนั้นผู้วิจัยให้ความสำคัญในการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 กลุ่ม ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทุกคนต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ระดับสถานศึกษา

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำโดยการประพฤติปฏิบัติตนให้มีภาวะผู้นำในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานตามที่กำหนดไว้ในรูปแบบ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษารายละเอียดของรูปแบบ ก่อนดำเนินการใช้ต้องประชุมชี้แจงให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบตรงกัน และแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ให้ความสำคัญในการจัดตั้งทีมและพัฒนาทีมในการร่วมมือกันทำงาน

3. ควรจัดทำคู่มือการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในแต่ละสถานศึกษาเอง โดยให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันจัดทำ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

#### ระดับหน่วยงานต้นสังกัด

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจัดทำนโยบายกลยุทธ์ หรือพันธกิจที่สนับสนุนการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครู

2. การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเอื้อต่อการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครู

#### ระดับนโยบาย

1. กระทรวงศึกษาธิการ ให้การสนับสนุนโดยการจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษา ด้วยการนำข้อเสนอแนะหรือความต้องการของครูที่ได้เสนอไปมาเป็นข้อมูลการ

ดำเนินงานให้เห็นเป็นรูปธรรม และสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างจริงจัง

2. กระทรวงศึกษาธิการ ควรนำผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ไปใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกหรือพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

#### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในบริบทที่แตกต่างกันเช่น ขนาดสถานศึกษา ระดับการจัดการศึกษา หรือสังกัดที่แตกต่างกัน

2. ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำในการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครู

3. ควรมีการศึกษาวิจัยจัดทำหลักสูตรการพัฒนาครูเพื่อการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานโดยเฉพาะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครู

## เอกสารอ้างอิง

- วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย บุญศิริเลิศ. (2545). *การศึกษาการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 8*. ปริญญาการศึกษาคุุณบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อดิพร ทองหล่อ. (2546). *รูปแบบการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุุณบัณฑิต สาขาคุุณศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Blanchard K, Carlos, John & Randolph, A. (2001). *The 3 keys to empowrment: release the power within people for astonishing results*. San Francisco: Berrett-Kochler.
- Blasé, Joseph & Blasé, Jo Roberts. (1994). *Empowering teachers: what successful principals do*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.

- Conger J. A. & Kanungo, Rabindra N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of management Review*. 13(3), 471-482.
- Daft, Richard L. (2002). *The Leadership experience*. Ohio: South-Western.
- Evans, James R & Dean. James W.Jr. (2003). *Total quality: management, organization and strategy*. South-Western: Thomson.
- Harvey, Thomas R & Drole, Bonita. (1994). *Building teams, building people: expanding the fifth resource*. Lancaster: Technomic Publishing.
- Keeves, Peter. J. (1988). *Educational research, methodology and measurement: an international Handbook*, Oxford: Pergamon Press.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*. Vermont: Gower Publishing Limited.
- Mouly, V S, Smith, A C. & Sankaran,J. (1999). Perception of empowerment: Insights from Two New Zeland Organizations. *In Business Ethics in Theory and Practice: Contributions from Asia and New Zeland*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Potter, L: et al. (2004). Retireved March 5, 2008. Empowered professional training. *Principal leadership (High School Ed.)*. 4(9), 40-42. from <http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results-single.jhtml?nn=7>
- Scott, C.D., and Jaffe, D.t. (1991). *Empowerment: a practice guide for success*. California: Berlin: Crisp publication, Inc.
- Spreitzer, G. M. (1995). Phychological empowerment in the workplace: Dimension, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. 39(11), 1442-1465.
- Tebbitt, B.V. (1993). Demystifying organization empowerment. *Journal of Nursing Administration*. 23(1), 18-23.
- Thomas, Kenneth W & Velthouse, Betty A. (1990). Coginitive elements of empowerment: An intergrative model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*. 15(4), 666-681.
- Wall, Toby D: & Leach, Desmond. (2002). Retireved March 5, 2008. What is empowerment. Retrieved from <http://www/Shet.ac.uk/~1p/publications/whatis/empowerment.pdf>
- Wood, Jack; et al. (2001). *Organizational Behaviour: A Global Perspective*. New York: John Wiley & Sons.
- World Bank. (2003). Retireved March 5, 2008. *What is Empowerment*. Retrieved from <http://www.ecomlink.org/E-incubator/FAQ.asp?CategoryID=905>
- Yamane, Taro. (1970). *Statistics: An Introductory Analysis*. Tokyo: Harper International Edition.